

Ratna Tri Hari Safariningsih, M.M. | Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T., M.M. | Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si.
Dr. Suparno, M.Pd. | Prof Dr. Corry Yohana, S.E., M.M.



Work Engagement

Teori dan Praktik



Work Engagement

Teori dan Praktik

Work engagement bukanlah sekadar konsep; ini mencerminkan ikatan emosional dan kognitif yang kuat antara karyawan dan pekerjaannya, serta antara karyawan dan organisasinya. Melalui halaman-halaman buku ini, saya akan mengupas lapisan-lapisan konsep ini, menyelami bagaimana keterlibatan karyawan menciptakan dampak positif dalam berbagai aspek kehidupan profesional.

Work engagement telah berkembang dari studi yang mendalam mengenai psikologi kerja, manajemen sumber daya manusia, dan ilmu organisasi. Meskipun istilah "work engagement" mungkin belum digunakan pada awalnya, konsep ini dapat ditelusuri melalui berbagai peristiwa dan perkembangan dalam bidang-bidang terkait.

Perkembangan teori work engagement merupakan refleksi dari penelitian dan pengembangan konsep ini dari waktu ke waktu. Meskipun istilah "work engagement" sendiri menjadi lebih menonjol dalam beberapa dekade terakhir, aspek-aspek yang terkait dengan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan telah ada sepanjang sejarah studi psikologi kerja dan manajemen sumber daya manusia. Konsep yang terus berkembang seiring dengan penelitian dan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Konsep work engagement adalah area penelitian yang dinamis dan terus berkembang. Perubahan dalam tren organisasional, perkembangan teknologi, dan pemahaman psikologis individu memberikan kontribusi pada perkembangan teori ini. Pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan mendukung kesejahteraan karyawan. Selain itu, penting juga untuk diingat bahwa teori work engagement tidak hanya relevan untuk penelitian akademis, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan. Banyak organisasi yang mencari cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan mereka karena diketahui bahwa karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan memiliki tingkat retensi yang lebih baik.



☎ 0858 5343 1992
✉ eurekamediaaksara@gmail.com
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-120-542-1



WORK ENGAGEMENT TEORI DAN PRAKTIK

**Ratna Tri Hari Safariningsih, M.M.
Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T., M.M.
Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si.
Dr. Suparno, M.Pd.
Prof Dr. Corry Yohana, S.E., M.M.**



eureka
media aksara

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

**WORK ENGAGEMENT
TEORI DAN PRAKTIK**

Penulis : Ratna Tri Hari Safariningsih, M.M.
Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T., M.M.
Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si.
Dr. Suparno, M.Pd.
Prof Dr. Corry Yohana, S.E., M.M.

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Amini Nur Ihwati

ISBN : 978-623-120-542-1

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, MARET 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekaediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Selamat datang di halaman pertama buku ini, sebuah persembahan untuk Anda yang tertarik menjelajahi dan memahami lebih dalam konsep yang mendasari kesuksesan dan kesejahteraan di dunia kerja: "*Work Engagement*." Buku ini lahir dari tekad untuk merangkum, menggali, dan membahas fenomena ini yang menjadi kunci bagi produktivitas, kepuasan, dan pertumbuhan dalam konteks organisasi.

Work engagement bukanlah sekadar konsep; ini mencerminkan ikatan emosional dan kognitif yang kuat antara karyawan dan pekerjaannya, serta antara karyawan dan organisasinya. Melalui halaman-halaman buku ini, saya akan mengupas lapisan-lapisan konsep ini, menyelami bagaimana keterlibatan karyawan menciptakan dampak positif dalam berbagai aspek kehidupan profesional.

Buku ini dirancang untuk menjadi panduan praktis, menggabungkan wawasan akademis dengan aplikasi praktis. Kami mengundang Anda untuk menjelajahi teori, penelitian, dan strategi implementasi yang dapat membawa *work engagement* dari konsep menjadi kenyataan yang terukur.

Saya juga berbagi kisah inspiratif dari organisasi dan individu yang berhasil mengimplementasikan *work engagement* sebagai fondasi budaya kerja mereka. Melalui contoh-contoh ini, kami berharap Anda mendapatkan inspirasi untuk menerapkan prinsip-prinsip *work engagement* dalam konteks Anda sendiri.

Buku ini bukanlah akhir, melainkan awal dari percakapan yang melibatkan Anda, para pembaca. Saya berharap bahwa setiap halaman tidak hanya memberikan pengetahuan, tetapi juga memicu pertanyaan, refleksi, dan tindakan positif.

Terima kasih telah memilih untuk menemani saya dalam perjalanan ini. Selamat membaca dan semoga buku ini membawa nilai tambah yang berarti dalam perjalanan Anda menuju *work engagement* yang lebih baik.

Salam hangat,
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 SEJARAH PERKEMBANGAN WORK	
ENGAGEMENT	1
A. Gelombang Pertama (Tahun 1990 – 1999).....	1
B. Gelombang Kedua (Tahun 2000 – 2005).....	3
C. Gelombang Ketiga (Tahun 2006 – 2010).....	6
D. Perkembangan Teori Work Engagement.....	7
BAB 2 PENGERTIAN WORK ENGAGEMENT	19
A. Pengertian <i>Work Engagement</i>	19
B. Karakteristik Karyawan yang Memiliki <i>Work</i> <i>Engagement</i>	23
C. Tingkatan <i>Work Engagement</i>	24
D. Konflik <i>Work Engagement</i>	25
E. Dimensi <i>Work engagement</i>	29
F. Pentingnya <i>Work Engagement</i>	32
G. Pengukuran <i>Work engagement</i>	34
BAB 3 IMPLIKASI WORK ENGAGEMENT PADA SUMBER	
DAYA MANUSIA.....	38
A. Pengembangan <i>Work Engagement</i> terhadap Sumber Daya Manusia	38
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i> pada Sumber Daya Manusia (SDM)	45
C. Dampak <i>Work Engagement</i>	47
BAB 4 WORK ENGAGEMENT DALAM ORGANISASI	55
A. Pentingnya <i>Work Engagement</i> dalam Organisasi	55
B. Strategi Mengembangkan <i>Work Engagement</i> dalam Organisasi	60
C. Kunci Penerapan <i>Work Engagement</i> dalam Organisasi	69
BAB 5 PRAKTIK WORK ENGAGEMENT.....	79
A. Memulai Program <i>Work Engagement</i> dalam Organisasi	79
B. Prinsip-prinsip untuk Menciptakan <i>Engagement</i> pada Tenaga Kerja.....	88

C. Pandangan <i>Human Resource</i> terhadap <i>Work</i>	
<i>Engagement</i>	92
D. Kisah Inspiratif dalam Mengimplementasikan <i>Work</i>	
<i>Engagement</i>	94
DAFTAR PUSTAKA	99



WORK ENGAGEMENT TEORI DAN PRAKTIK

**Ratna Tri Hari Safariningsih, M.M.
Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T., M.M.
Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si.
Dr. Suparno, M.Pd.
Prof Dr. Corry Yohana, S.E., M.M.**



BAB

1

SEJARAH PERKEMBANGAN *WORK ENGAGEMENT*

Konsep *work engagement* telah berkembang dari studi yang mendalam mengenai psikologi kerja, manajemen sumber daya manusia, dan ilmu organisasi. Meskipun istilah "work engagement" mungkin belum digunakan pada awalnya, konsep ini dapat ditelusuri melalui berbagai peristiwa dan perkembangan dalam bidang-bidang terkait. Pada bab ini akan dibahas mengenai evolusi perkembangan dari work engagement.

Dengan menggabungkan pandangan Shuck dan Wollard (2010) dengan pemikiran Welch (2011), kita dapat menyadari bahwa konsep keterlekatan kerja mengalami evolusi yang panjang. Setidaknya pada masa awal perkembangannya, telah terjadi tiga gelombang atau fase yang terkait dengan keterlekatan kerja. Manurung et al. (2021) merangkum tiga gelombang tersebut sebagai berikut :

A. Gelombang Pertama (Tahun 1990 - 1999)

Gelombang ini terjadi pada tahun 1990 sampai 1999. William A. Kahn adalah psikolog yang pertama kali membahas mengenai mengenai konsep keterlekatan kerja secara definitif lewat sebuah artikel yang berjudul "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" (Kahn, 1990). Beliau menggunakan istilah personal engagement, yaitu "kesungguhan dari anggota organisasi untuk menjalankan peran-perannya lewat mengekspresikan kerjanya secara fisik, secara kognitif maupun secara emosional sehingga mencapai

BAB 2

PENGERTIAN WORK ENGAGEMENT

A. Pengertian *Work Engagement*

Work engagement adalah fenomena di mana individu secara aktif terlibat dan melibatkan diri mereka sepenuhnya untuk mencapai kepentingan terbaik bagi organisasi tempat mereka bekerja. Konsep ini terkait erat dengan aspek-aspek seperti kebermaknaan, keamanan, dan ketersediaan dalam konteks pekerjaan. *Work engagement* merupakan suatu konstruk yang mencerminkan perbedaan antar individu dalam hal tingkat energi dan dedikasi yang mereka sumbangkan untuk pekerjaan mereka (Shamaa et al., 2015). *Work engagement* juga dapat didefinisikan sebagai tingkat keterikatan, kepuasan, dan antusiasme individu terhadap pekerjaannya (May et al., 2004). *Work engagement* juga dapat diartikan sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran pekerjaan mereka. Dalam konteks keterikatan, individu menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan tugas pekerjaan mereka. (Baklaieva, 2016). Secara singkat, karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat energi yang tinggi dan antusiasme yang signifikan dalam menjalankan pekerjaan mereka (Brummelhuis et al., 2012). Berdasarkan definisi para ahli di atas, *work engagement* adalah niat yang muncul dari dalam diri karyawan untuk secara konsisten mengikuti dan berpartisipasi dalam setiap aspek pekerjaan di kantor. Dengan kata lain, *work engagement* mirip dengan kebermaknaan pekerjaan, tidak

BAB 3

IMPLIKASI WORK ENGAGEMENT PADA SUMBER DAYA MANUSIA

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap organisasi atau perusahaan selalu berupaya meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Memperoleh karyawan dengan kinerja tinggi bagi organisasi bukanlah tugas yang mudah karena melibatkan berbagai faktor yang harus dikontribusikan oleh karyawan kepada organisasi.

Work engagement memiliki dampak yang sangat penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pada bagian ini akan dibahas mengenai pengembangan work engagement dan faktor-faktor yang dapat menciptakan work engagement pada sumber daya manusia.

A. Pengembangan *Work Engagement* terhadap Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting karena keberhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja yang diharapkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif tergantung pada sejauh mana individu-individu di dalamnya dapat memberikan kontribusi maksimal. Kinerja karyawan secara individu menjadi faktor utama dalam menentukan prestasi keseluruhan suatu perusahaan. Tingkat dan jenis pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh suatu organisasi akan berdampak pada tingkat keterlibatan kerja karyawan. Perusahaan dapat mempertahankan dan

BAB

4

WORK ENGAGEMENT DALAM ORGANISASI

Pada bab sebelumnya, dibahas mengenai terciptanya work engagement dalam diri sumber daya manusia. Kemudian, pada bab ini akan dibahas mengenai work engagement dari sudut pandang organisasi. Work engagement dalam konteks organisasi merujuk pada tingkat keterlibatan atau keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Keterlibatan ini mencakup aspek psikologis, emosional, dan behavioral yang memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara positif dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Manajemen keterlibatan karyawan melibatkan pembangunan budaya kerja yang mendukung, pengakuan atas kontribusi karyawan, dan peningkatan komunikasi di seluruh organisasi. Program pelatihan, pengembangan karyawan, dan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi juga dapat berkontribusi pada work engagement yang lebih tinggi dalam organisasi.

A. Pentingnya *Work Engagement* dalam Organisasi

Keterlibatan kerja memegang peran yang sangat vital dalam keberhasilan dan kinerja keseluruhan suatu organisasi. Karyawan yang merasakan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan dan organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap berbagai aspek organisasional (Santosa, 2012).

BAB 5

PRAKTIK WORK ENGAGEMENT

A. Memulai Program *Work Engagement* dalam Organisasi

1. *Gaining Buy-In* (Bukti, Urgensi dan Keperluan Penerapan *Work Engagement*)

Ilustrasi Kasus Mengenai Bukti, Urgensi, dan Perlunya Penerapan *Work engagement*:

Dalam skenario ini, sebagai seorang konsultan manajemen sumber daya manusia (MSDM), Anda sedang mengunjungi sebuah toko optik untuk membeli kacamata. Ketika sedang berada di toko tersebut, Anda menerima panggilan dari Direktur MSDM yang ingin membahas tentang fokus perusahaan pada pelanggan.

Direktur MSDM menjelaskan bahwa perusahaan saat ini memiliki rantai panjang dari karyawan hingga pelanggan, dan Presiden Direktur berencana untuk memperluas strategi pemasaran serta mengembangkan merek perusahaan. Sebagai perusahaan pedagang besar, mereka menggambarkan memiliki sejumlah besar pekerja paruh waktu. Meskipun tingkat pengurangan karyawan paruh waktu tinggi, hal ini berbeda dengan pedagang besar lainnya.

Dalam situasi ini, Presiden Direktur memusatkan perhatian pada dua isu utama:

- a. Tingginya Tingkat Keluhan Pelanggan: Pelanggan mengalami sejumlah keluhan dan komplain yang tinggi terhadap pelayanan atau produk perusahaan. Presiden Direktur mungkin merasa perlu untuk meningkatkan

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelhadi, N., & Drach-Zahavy, A. (2011). Promoting patient care: Work engagement as a mediator between ward service climate and patient-centred care. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), 1276–1287. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05834.x>
- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2015). The effect of job satisfaction and work engagement on organizational commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 15(4), 7–27.
- Adi, A. N., & Fithriana, N. (2018). *Employee Engagement; Pada Sektor Bisnis dan Publik*.
- Admasachew, L., & Dawson, J. (2011). The association between presenteeism and engagement of National Health Service staff. *Journal of Health Services Research and Policy*, 16(SUPPL. 1), 29–33. <https://doi.org/10.1258/jhsrp.2010.010085>
- Agu, O. L. (2015). Work engagement, organizational commitment, self efficacy and organizational growth : A literature review. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 6(1), 14–29.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Caprara, G. V., & Consiglio, C. (2015). Erratum to: From Positive Orientation to Job Performance: The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 767–768. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9543-2>
- Ankner, M., Coughlin, C., & Holman, V. (2010). Nurse Engagement Across the Continuum. *Nurse Leader*, 8(5), 30–32. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2010.07.009>
- AON Hewitt. (2015). Aon Hewitt's model of employee engagement. *Aon Inc., January*, 1–9.

- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(3), 313–326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bacon, C. T., & Mark, B. (2009). Organizational effects on patient satisfaction in hospital medical-surgical units. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 220–227. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181a23d3f>
- Bagit, A., & Tamengkel, L. F. (2023). *Pengaruh Pengembangan SDM dan Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Bisnis Mikro Manado Selatan*. 4(1), 112–124.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Baklaieva, O. (2016). *The Relationship Among Meaningfulness of Work, Work Engagement And Intention to Leave*. University of Management and Economics.
- Beukes, I., & Botha, E. (2013). Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1144>

- Blessing White. (2008). *The State of Employee Engagement*. Skillman, NJ: Blessing White.
- Blizzard, R. (2004). *Engagement vs Satisfaction among Hospital Team*. Washington, DC: Gallup Consulting.
- Blizzard, R. (2005). *Nurse Engagement Key to Reducing Medical Errors*. Washington, DC: Gallup Consulting.
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A Longitudinal Test of the Job Demands-Resources Model among Australian University Academics. *Applied Psychology*, 60(1), 112-140. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 64(5), 259-267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Covill, S. (2012). Rules of Engagement. *Nursing Standard*, 26(52), 26-27. <https://doi.org/10.7748/ns2012.08.26.52.26.p9216>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Gallup. (2014). *Five ways to improve employee engagement now*.
- Hakanen, J. (2009). *Validation: Job Engagement (including job resources)* (In M. Chri). TemaNord, Nordic Council of Ministers. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6027/tn2009-564>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>

- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22(3), 224-241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Keyko, K. (2014). Work engagement in nursing practice: A relational ethics perspective. *Nursing Ethics*, 21(8), 879-889. <https://doi.org/10.1177/0969733014523167>
- Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>
- Lockwood, N. . (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 52(3), 1-12.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426862>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 76-83. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00016.x>
- Mahiro, S., Takashi, N., & Satoko, N. (2014). Work engagement and attitudes toward caring for dying patients and families among home-visiting nurses in Japan. *International Journal of Palliative Nursing*, 20(7), 343-348. <https://doi.org/10.12968/ijpn.2014.20.7.343>

- Manurung, A. H., Kartono, R., Tjahjana, D., Tjiptadi, D. D., & Saputra, N. (2021). Perkembangan Konsep Work Engagement: Dari Personal Engagement Sampai Holistic Work Engagemen. *Manajemen; Teori Dan Perkembangannya, January*.
<https://www.researchgate.net/publication/348915514>
- Mark, B. A., Hughes, L. C., Belyea, M., Chang, Y., Hofmann, D., Jones, C. B., & Bacon, C. T. (2007). Does safety climate moderate the influence of staffing adequacy and work conditions on nurse injuries ? 38, 431-446.
<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2007.04.004>
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance Solomon. *International Journal of Management*, 5(12), 89-96.
<https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.013>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. In *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 46(4), 149-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

- Nienaber, H., & Martins, N. (2014). An employee engagement instrument and framework building on existing research. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 485–496. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p485>
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Ritchie, J. B., & Thompson, P. (1988). *Organization and People*. West Group.
- Robertson-smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement A Review of Current Thinking*. Institute for Employment Studies.
- Santosa, T. E. C. (2012). MEMAHAMI DAN MENDORONG TERCIPTANYA EMPLOYEE ENGAGEMENT DALAM ORGANISASI. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 207–216.
- Sawatzky, J. A. V., & Enns, C. L. (2012). Exploring the key predictors of retention in emergency nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 696–707. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01355.x>
- Schaufeli, W. B. (2013). The measurement of work engagement. In & L. E. T. (Eds. Sinclair, M. Wang (Ed.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Schaufeli, Wilmar B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. Van. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917. <https://doi.org/10.1002/job>

- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, Wilmar B., Salanova, M., Gonzáles-roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, Wilmar B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.9790/487x-1810041925>
- Scottish Executive. (2007). *Employee Engagement in the Public Sector: A review of literature*. Scottish Executive Social Research.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113–120.
- Thirapatsakun, T., Kuntonbutr, C., & Mechinda, P. (2014). The impacts among job demands, work engagement, work schedule flexibility, and financial reward on turnover intentions. *HRD Journal*, 5(1), 41–52.
- Tran, Q. (2018). *Employee Engagement-How does the organization increase engagement*.
- Trofimov, A., Bondar, I., Trofimova, D., Miliutina, K., & Riabchych, I. (2016). Organizational commitment factors: Role of employee work engagement. *Espacios*, 38(24).

- Van Bogaert, P., Wouters, K., Willems, R., Mondelaers, M., & Clarke, S. (2012). Work engagement supports nurse workforce stability and quality of care: Nursing team-level analysis in psychiatric hospitals. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 20*(8), 679–686. <https://doi.org/10.1111/jpm.12004>
- Vinje, H. F., & Mittelmark, M. B. (2008). Community nurses who thrive: The critical role of job engagement in the face of adversity. *Journal for Nurses in Staff Development, 24*(5), 195–202. <https://doi.org/10.1097/01.NND.0000320695.16511.08>
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(4), 345–356. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.345>